

# 学部増設を機に全学的視点による 教学マネジメント体制を整備

## 高千穂大学

長い伝統を誇る単一学部の大学が2学部体制に変わると、双方の教員の間は何が起きるか——。高千穂大学は、自学の特性と大学一般の現状をふまえて、起こり得る問題を予測。学部増設と同時に、**連合教授会の設置をはじめとするマネジメント体制の整備に取り組んだ**。改革をリードしたのは、**組織論を専門とする学長**だった。

### 学部の独立性と権限に一定の制限を加える

東京都杉並区にある高千穂大学は、旧制高千穂高等商業学校を前身とする高千穂商科大学の伝統を継承する商学部と、その後、半世紀を経て加わった経営学部（2001年度設置）、人間科学部（2007年度設置）の3学部で構成される。専任教員は65人である。

この小規模な大学には、学部教授会の独立性と権限を一定程度制限し、全学的な視点に基づく意思決定を可能にする目的で、**連合教授会が置かれている**。教員の新規採用においても、経営と教学が共同して人選する独自の制度を設けている。

教育の内部質保証等、教学に関わる意思決定権を持つのは**連合教授会**で、各学部の教授会には**カリキュラム改編や採用人事に関わる決定権がなく**、連合教授会に直に議案を提案する権限もない。教員の採用は、理事長、学長も加わる面接と模擬授業の参観を最終審査とし、**連合教授会の投票、理事会の承認を経て決定する**。いずれも、トップのリーダーシップの下での**教学マネジメント**を担保するしくみと言える。

### 学部案は委員会を経由し連合教授会で審議・決定

これらのしくみは、2001年から2007年まで学長を務めた藤井耐現理事長が、学長就任前後に発案し、制度を整えた。経営学部の新設をめざしていた1999年、**教務委員長**だった藤井氏は、当時の理事長から**新学部設置準備委員長**との兼務を命じられた。同氏の専門は**組織論**。2学部体制への移行を前に、学部がそれぞれの利益を主張して全学的秩序が保たれない状況を何とかして回避する必要があると考えた。

その具体策として同氏は、**連合教授会の設置を提案**。現在の大学名に変更して2学部体制となり、自身が学長に就任した2001年度、実行に移した。学部教授会は、全学で一元化した**教務委員会**や**入試委員会**などの各委員会との「**マトリクス構造**」として、**連合教授会の中に位置付けられている**。各学部内で**教務や入試について決めるツリー構造**ではなく、**学部と委員会がそれぞれ独立しながら連携する構造**だ。

委員会がマトリクスの上位に位置し、学部は**提案がある場合にはまず、その内容を所管する委員会に提出**。カ

リキュラム改編の提案であれば、3学部長も委員として加わっている**教務委員会**での審議を経なければならない。そこで承認されて初めて**連合教授会**の議題となり、**提案内容の採否が決定される**。

入試、学生、就職など12ある委員会の複数分野にまたがる提案は、これらに代わってまず**学長室に提案し、審議される**。

専任教員中2人しかいない「高千穂OB」の1人である藤井氏は、「**マトリクス構造や連合教授会が全ての大学にとって最適だとは思わない**。あくまでも、規模や学部構造とそれぞれの設置経緯、学園文化など、**本学の特性をふまえた高千穂方式とも言うべきシステムだ**」と説明する。

### 採用面接では組織目的の受容と貢献意欲を確認

研究業績に基づいて教授会の審議のみで人選していた**教員採用**が**現行の方式**に変わったのは、**2004年度のこと**だ。採用については、**学部による募集科目の提案を受け、教務委員会、さらに連合教授会で審議・決定され、公募す**

る。まず、当該学部で募集対象と同じ、または近接する分野を専門とする教員3人の「**審査専門委員**」が、応募者の研究業績を審査し、**数人に絞る**。続いて、さまざまな専門分野の教員で構成する「**資格審査委員会**」が、**経歴や論文数等の観点からさらに絞り込む**。

残った候補者を対象に、**理事長、学長、教員代表、事務局長らが面接と模擬授業の参観を行う**。そこで確認するのは「**高千穂学園の一員として、最小限求められる組織目的の理解と受容、目的達成に対する貢献意欲、他者との協調性**」だ。初年次教育の中核になっていた1泊2日の**オリエンテーション**や**高校訪問**など、**従来の大学教員が負担と感じがちな職務をいとわない教育への熱意を求める**。最終審査を担当する12人前後が等しく1票を行使する投票はほぼ毎回、**全員一致の結論に落ち着く**という。

理事長による指名制だった**学長選考**の方法も、「**民主的な手続きにすべき**」との考えで1999年に**変更**。現在は、**学内から3人以上の推薦を得た立候補者の中から選挙で決めている**。

**連合教授会の設置や教員採用システムの変更**に対し、**教員の間から表立った抵抗はなかった**という。

### 初年次教育は学長室で組織特性をふまえて検討

学長のリーダーシップの下での**全学的な視点に基づく教学マネジメント**が生んだ成果は、**少なくない**。その筆頭に挙げられるのが、近年、**他大学の関心を集めている初年次教育**だ。2011年度まで**宿泊方式だったフレッシュャーズ・オリエンテーション**や**学生生活目標管理シート**など、**プログラムの素案は藤井氏の学長就任と同時に設置された学長室で練り上げられた**。

経営学部新設に伴って同大学に**採用され、直後から中心になって初年次教育を検討した**笹金光徳教授は、「**教務委員会は主に現行カリキュラムの改編等を扱う機関で、全く新しいことを検討する役割は実態として担っていないので、学長室マターとなった**。現場で決めて学長に報告するのではなく、**学長と一緒に本学の組織に合った初年次**

教育プログラムを議論し、**デザインしていく**という手法が**成功につながった**と振り返る。

**カリキュラムポリシーの策定、カリキュラムマップの整理**などの体系化は、2007年に藤井氏が学長との兼務で**理事長に就任する前後に推進**。コース・専攻ごとの「**育成すべき人材像**」に基づき、**教員に担当科目の到達目標設定を課した**。

### 今後の課題は健全な学部間競争の創出

**連合教授会と教員採用の制度は、現在も期待通りに機能している**という。「**学部の利害にとらわれず、教員や学部という『個』と連合教授会や学校法人という『全体』の両方の視点から、教育改革を実践するための自由闊達な議論と調整ができています**」（藤井氏）。

一方で、**問題も浮上している**。藤井氏と笹金教授が指摘するのは、**学部間における良い意味での競争意識、学部としての責任感の希薄化**だ。学部の**独立性を制限してきたことによる反作用**が、**初年次教育の停滞・後退**という形でも影を落としつつあるというのが、**2人の共通認識**だ。

「**連合教授会を導入したときは50人だった専任教員が65人に増え、この規模でもマトリクス構造が当時と同様に機能するかなど、検証すべき点がある**」と藤井氏。学長の選考についても、**理事長はじめ理事会の意思がまったく反映されない現行制度のまま**でいいかという**問題意識**を持っている。

さまざまな課題を列挙した後、同氏はこう結んだ。「**どんなに素晴らしい教育システムを整備しても、結局それを生かすのは教員**。理事会による適切なガバナンスの下、**良い人材を集め、その意識を高く保ち続けられる大学運営のあり方**を考えていきたい」。

